

Dez Maneiras como os Grandes Líderes Lideram

Tenente-Coronel Christopher D. Kolenda, Exército dos EUA



DURANTE os últimos 19 anos tive a sorte de servir e de ter estudado sob a supervisão de grandes oficiais e sargentos dos quais colhi os dez exemplos de excelência em liderança.

“Esses tolos do comando do pelotão”! o soldado resmungava. Substitua por qualquer escalão de comando que quiser e mesmo assim muitos soldados ainda dirão que seus superiores são incompetentes, mal informados ou simplesmente idiotas. Em geral, quanto mais retirado geograficamente se encontrar o QG, e quanto mais afastado em termos de responsabilidade, maiores e mais clamorosas serão as reclamações contra ele. Sem dúvida, existem verdadeiros incompetentes, porém a maioria dos líderes são trabalhadores que procuram fazer o melhor que podem com os recursos disponíveis, para que suas unidades, o Exército e o mundo sejam melhores. Algumas políticas e decisões não são boas, e podem até ser tolas, mas as nossas decisões são, com frequência, tomadas em função da situação vivida. As decisões tomadas no comando do pelotão podem ser excelentes para o pelotão, mas não tão boas para o 3º Grupo de Combate. A necessidade de políticas (ou de sua sagacidade) e decisões em um nível, talvez não seja visível em outro.

Uma resposta é derramar bile e veneno nos que se encontram no poder. Descarregar o próprio ressentimento pode ser uma catarse. Você pode aparentar ter uma maior sabedoria do que aqueles que ocupam cargos superiores e mais experiência e até converter-se em um profeta com um círculo de seguidores. Esta é a estratégia para aqueles que gostam de cuspir ao vento. Gastar sua energia intelectual ou emocional em algo que não podemos influenciar ou controlar pode ser contraproducente.

Uma abordagem mais produtiva é cuidar de sua própria fração. Faça que seu grupo de combate, pelotão ou batalhão seja o melhor possível. Concentre seus talentos e energias nas áreas em que pode diretamente influenciar e controlar. Torne a vida melhor e mais significativa para aqueles que o rodeiam. Comprometa-se com a excelência em todos os aspectos da vida. Às vezes tenho maus vizinhos e até uma má vizinhança, não obstante, devo encarregar-me do meu próprio jardim. Como escolhemos viver nossa vida, do ponto de vista moral, depende de cada um de nós. O mesmo pode-se dizer, de forma geral, sobre as nossas unidades; a qualidade da excelência é nossa responsabilidade.

Uma forma de cuidar do que é nosso, é escolher nossas próprias lutas. Além de nossa área de controle, há ainda a área de influência, que não podemos controlar, mas podemos ‘de alguma forma’ ajudar a formar ou influenciar. Eventos que ocorrem na área de influência afetam nossos locais de trabalho, contudo os eventos que controlamos em nossos locais de trabalho podem também afetar a área de influência.

Algumas vezes os eventos na nossa área de influência podem causar um efeito marginal, porém importuno, nas áreas que controlamos. Embora as razões não sejam o suficiente para causar aborrecimentos, muitas pessoas se deixam afetar e eventualmente ficam parecidas com a estória do menino que sempre gritava por socorro... Exagerar os problemas faz com que muitas vezes percamos o verdadeiro sentido dos mesmos. Quando reclamamos de tudo, aqueles ao nosso redor não conseguem discernir quais os problemas realmente importantes e os que são puramente enfadonhos. Com o passar do tempo passamos a ser o próprio problema sem ver o que

é na verdade importante. Lutar contra tudo, é o mesmo que querer ser taticamente eficaz em todas as áreas, ou seja, abalamos as bases da eficácia. O enfoque deve ser nas batalhas mais importantes. Tanto o seu comandante como a sua unidade irão apreciar sua capacidade de distinguir. Você e os que trabalham sobre a sua liderança também descobrirão que quando se escolhem as batalhas, o resultado, em geral, é o êxito.

Aqueles que cuidam dos seus próprios afazeres concluem que o desejo de vencer é contagioso. As pessoas que gostam de participar de um time vencedor, trabalham para que isso aconteça. Engajar em rivalidades e ciúmes insignificantes é contraproducente, portanto não entre nesse jogo. Mantenha seu enfoque na excelência e os que estão ao seu redor seguirão seu exemplo. Os vencedores contribuem para o sucesso; os vencidos apenas reclamam. Vencedores gostam de resolver problemas; os vencidos apenas os identificam. Seja um vencedor.

Se o assunto ou idéia for maior que a sua unidade ou cadeia de comando e se tiver uma solução que poderia contribuir para a força como um todo, escreva um artigo e cause uma mudança na situação. Simplesmente reclamar não exige muita responsabilidade nem muita coragem, entretanto é preciso ser responsável quando se assina o nome em um artigo a ser publicado num jornal. Os profissionais respeitam a responsabilidade; conhecem o poder das idéias e das soluções. As pessoas interessadas em se sobressairêm lêem as opiniões e as análises dos demais e as usam para melhorar suas unidades e a si próprio. Um bom artigo pode causar um grande impacto.

Esclareça as Diretrizes e Imponha os Padrões

As diretrizes claras produzem bons resultados. As pessoas, em geral, querem ser bem-sucedidas. Quando as diretrizes são esclarecidas, as pessoas tendem mostrar-se à altura da situação. Quando se analisa porque um indivíduo ou uma unidade fracassou em cumprir com nossos objetivos, a razão é, com frequência, que não existem diretrizes claras e que existe uma direção medíocre. Poucas coisas são mais desmoralizantes do que pensar que se fez um bom trabalho e mais tarde escutar que cometeu graves erros. Apresentar as diretrizes e fazer que os subordinados leiam em voz alta para corrigir qualquer discrepância é um excelente método de treinamento. Se você trabalha para alguém que emite diretrizes não muito claras, peça esclarecimentos até que você entenda os objetivos aspirados pelo seu superior.

A técnica de reler as diretrizes para quem as emitiu funciona muito bem para resolver o que parecem ser dilemas técnicos. Por exemplo, um comandante certa vez disse para um tenente que se assegurasse que todos os elementos do seu pelotão tivessem um conceito no

cartão de educação física para uma futura inspeção. Um dos soldados estava sem conceito porque havia sofrido uma lesão e tinha estado engessado por vários meses. O tenente pensou que o comandante queria que ele desse um conceito fictício para o soldado lesionado, colocando uma menção falsa em um documento oficial. Até mesmo o chefe mais relapso hesitaria em dizer “quero que falsifique um documento, quero que você minta, faça uma trapaça”. Quando o tenente pediu ao comandante para que esclarecesse sua ordem, o comandante esclareceu que não queria que nenhum documento fosse falsificado.

Uma das melhores maneiras de esclarecer as diretrizes é impor os padrões de trabalho. É desmoralizante para um bom soldado ser tratado como um soldado

O estilo de liderança “faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço” é desmoralizante e pode até mesmo iniciar uma espiral descendente de falta de fé e respeito entre comandante e subordinado. Procure ser o membro mais forte de sua equipe, o melhor soldado de sua unidade e um exemplo moral e ético para os outros. Tenha condições de olhar para o soldado nos olhos e dizer: “Faça do mesmo jeito que eu”.

problemático. Porque fazer tanto esforço se ninguém se importa? Impor os padrões de trabalho demonstra que o que dizemos é importante e o fazemos é consistente. Criar políticas ou regulamentos que não são obrigados a cumprir é o mesmo que enviar uma mensagem dizendo que os padrões não são importantes.

Ao impor padrões deve-se explicar porque são importantes. Se a disciplina significa fazer o que é correto, então a instrução é o componente crítico da disciplina. A instrução ajuda a promover um sentido de propriedade dos padrões do Exército. Os soldados estarão mais dispostos a aderirem aos padrões quando compreendem a importância dos mesmos e não os considerarem simplesmente como uma simples amolação.

Reconhecer e recompensar um bom trabalho é um grande meio para promover a excelência. Elogiar uma pessoa, agradecer ou fazer um tipo de reconhecimento público é muito importante. O General Bruce Clark, do Exército dos EUA, disse certa vez: “O valor moral é função do reconhecimento que o que se está fazendo é importante, que se está fazendo um trabalho bem feito e que seu esforço é valorizado”. Esclarecer as diretrizes não significa fazer o trabalho pelos outros nem dizer como deve ser feito. Significa simplesmente explicar claramente o que se espera e por que, deixando, logo

após, que seus subordinados usem da criatividade para executar a missão. A quantidade de orientação dada dependerá do nível de confiança existente entre comandantes e subordinados. Saber o que tem de ser feito é reconhecer o sentido estrito da lei; saber o porquê se faz é conhecer o seu espírito. Esclarecer o *que* e o *porquê* permite aos subordinados tomar uma iniciativa que tenha significado, podendo até mesmo ultrapassar as diretrizes.

Dê o Exemplo

O estilo de liderança “faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço” é desmoralizante e pode até mesmo iniciar uma espiral descendente de falta de fé e respeito entre comandante e subordinado. Procure ser o membro

Pessoas agressivas e que falam em voz muito alta se encontram entre as mais inseguras do mundo. Não têm confiança, coragem e humildade. Fazem uso do medo para controlar seus subordinados e, embora talvez tenham condições de orientar os mesmos, jamais poderão ser seus líderes. Os melhores líderes são humildes e, por isso mesmo, fazem com que sobressaia o melhor dos seus subordinados.

mais forte de sua equipe, o melhor soldado de sua unidade e um exemplo moral e ético para os outros. Tenha condições de olhar para o soldado nos olhos e dizer: “Faça do mesmo jeito que eu”. Provavelmente você não será o melhor em todas (ou talvez nenhuma) as atividades, mas os soldados irão respeitar sua dedicação à excelência.

Os líderes que gostam de competição e diversão deveriam tentar a competição *Gunga Din*, inspirada no poema (do mesmo nome) de Rudyard Kipling.² A competição consiste em pôr o líder contra todos os elementos da unidade num teste de destreza, endurance e resistência. Uma versão da prova inclui correr, nadar e atirar; outra inclui um teste de aptidão física do Exército, compreendendo uma corrida de 6,5 Km e uma marcha a pé de 20 Km usando uniforme de campanha com uma mochila carregada. Líderes deveriam fazer sempre uma competição *Gunga Din* cujo enfoque fosse a missão e a diversão, e ao mesmo tempo uma experiência mais longa. Levar a unidade e você mesmo até o limite da resistência é importante para aumentar a perseverança e a endurance. Esse tipo de exercício promove um fantástico nível de respeito mútuo e afeição entre os membros da unidade.

Os administradores são pagos para tomarem decisões,

porém os líderes são pagos para tomarem decisões e darem exemplos. Eles devem estar presentes, partilhar adversidades e ser os melhores. Estar com seus soldados é um grande exemplo e demonstra que você é um líder que se preocupa com os subordinados.

Aceite o Fracasso

Em certas ocasiões os líderes têm de ir ao extremo para eliminar as percepções de “erro zero e de aversão a riscos”. A idéia de aceitar o fracasso é um conceito arrojado e muito comum no mercado internacional.³ Se você não fracassar rotineiramente, significa que não está se esforçando mais além dos limites estabelecidos, não está contribuindo com muitas idéias novas e tecnologias. Embora muitos projetos possam fracassar, muitos terão êxito, e as idéias dos projetos fracassados servirão para melhorar os outros. A longo prazo, a inovação e a criatividade produzem um progresso dez vezes maior em relação ao conceito, desenho e implementação. Incentivar a inovação e a resolução de problemas de forma criativa e arriscar-se são essenciais para manter a vitalidade, o entusiasmo e a excelência.

O fracasso não é uma opção no campo de batalha, mas certamente o é no treinamento e em outras operações e programas. Aliás, criatividade e inovação podem resultar em melhoramentos radicais na performance de indivíduos e unidades, na qualidade dos sistemas organizacionais e conceitos de guerra, todos eles têm um relacionamento óbvio na excelência do campo de batalha.

Muitas vezes, nossa resposta quando alguma coisa não está funcionando tão bem como gostaríamos seria tentar mais duramente; isto é, fazer com que nossos soldados trabalhem mais. Exigir mais é um meio garantido de chegar a lado nenhum, quando as tropas estão fazendo o melhor que podem sob um paradigma prevalecente. Ao invés de pedir que façam um maior esforço, que tal pedir que pensem um pouco diferente da norma? Permita às pessoas pensar de forma diferente para melhorar sua performance e logo deixá-los livres para observarem o que acontece. Use as idéias de outra unidade, de outras profissões e de outros campos de estudo para estimular o pensamento criativo. Fazer isto é um grande meio de usar uma experiência em desenvolvimento para aumentar a confiança, expandir o pensamento e melhorar a organização.

A criatividade e a inovação, entretanto, precisam de enfoque e direção. Podemos nos afogar em boas idéias. Hiperatividade geralmente cria mais problemas do que resolve. Algumas coisas estão funcionando bem, sem necessidade de serem consertadas; outras funcionam bem, mas poderiam melhorar. Educar as pessoas sobre esta diferença é importante. Procure áreas que precisam de melhoramento, comunique o que quer que seja feito e o



Departamento de Defesa

porquê, e logo os oriente. A confiança e a auto-estima dada aos outros será recompensada pelo seu entusiasmo, comprometimento e pela excelência. Os soldados o surpreenderão com sua ingenuidade e quando forem bem-sucedidos, ainda que parcialmente, os elogie em público.

Um líder que promove a criatividade e mudanças deve ter maturidade para aceitar que nem tudo vai terminar bem. Não há melhor forma de interromper todos os melhoramentos do que punir alguém quando uma inovação honesta sai incorreta. Raramente uma unidade comandada por um alopchado apresenta alguma inovação.

Quando um projeto fracassa, elogie o indivíduo publicamente por ter tido a coragem de pelo menos tentar algo novo, procure as pepitas de ouro no esforço que a unidade pode empregar e encontre tempo para ver se esse esforço pode ser dirigido para outro vetor. Provavelmente você encontrará inúmeras oportunidades para empregar essa inovação e idéias embutidas no projeto. Aceite o fracasso. Tente algo novo e tenha maturidade suficiente para ignorar os erros durante o processo. O caminho para a excelência não é livre

de impedimentos; é cheio de obstáculos e de grandes aventuras; é divertido, doloroso, intimidante, excitante e recompensador.

Seja Humilde

A humildade e a coragem são qualidades complementares e a admissão dos erros exige coragem. Pedir e aceitar *feedbacks*, especialmente dos subordinados e escutar com ponderação e paciência os pontos de vistas de outros, particularmente quando estão em desacordo com os seus, é difícil. Poucas pessoas, que não admitem seus erros, que não aceitam *feedback* ou que não escutam a outros, são respeitadas.

Pessoas agressivas e que falam em voz muito alta se encontram entre as mais inseguras do mundo. Não têm confiança, coragem e humildade. Fazem uso do medo para controlar seus subordinados e, embora talvez tenham condições de orientar os mesmos, jamais poderão ser seus líderes. Os melhores líderes são humildes e, por isso mesmo, fazem com que sobressaia o melhor dos seus subordinados.

Os líderes verdadeiros promovem a idéia de que

discordar não significa desrespeitar. Deleitam-se com as discordâncias porque sabem que um pensamento independente é a única forma de descobrir as melhores soluções para os problemas. E o pensamento independente não consegue ocorrer em um ambiente onde se exige obediência cega. A magia do intercâmbio de idéias é saber como e o que as outras pessoas pensam. Ter fé e confiança na performance um do outro em situações ambíguas e incertas é a chave da iniciativa.

Os líderes podem promover o pensamento inde-

Aqueles que cuidam dos seus próprios afazeres concluem que o desejo de vencer é contagioso. As pessoas que gostam de participar de um time vencedor, trabalham para que isso aconteça. Engajar em rivalidades e ciúmes insignificantes é contraproducente, portanto não entre nesse jogo. Mantenha seu enfoque na excelência e os que estão ao seu redor seguirão seu exemplo. Os vencedores contribuem para o sucesso; os vencidos apenas reclamam. Vencedores gostam de resolver problemas; os vencidos apenas os identificam. Seja um vencedor.

pendente de várias maneiras. Podem estabelecer um problema tático num mapa ou caixão de areia e fazer os subordinados, separadamente, encontrar soluções. Podem exigir que os subordinados leiam um artigo e depois debatam o mesmo com eles na hora do almoço. Eles deveriam incentivar os subordinados a tomar uma posição em relação a um assunto. Contudo, não devem debater somente as idéias dos seus subordinados, deveriam permitir que os subordinados debatesses as suas.

Os líderes deveriam receber *feedback* de seus subordinados. Em geral, o *feedback* mais significativo é o recebido dos subordinados e não dos chefes. Mas, os subordinados só nos dirão toda a verdade se souberem que somos sinceros, se souberem que desacordo não é o mesmo que desrespeito, se virem seus comandantes aceitar o *feedback* recebido e se souberem que não haverá represália ao que disserem. Ser um líder não é questão de concurso de popularidade. O *feedback* é um diálogo entre profissionais para melhorar a organização. Líderes também devem receber *feedback* de grupos de subordinados. Um grupo selecionado poderia sugerir o que deve ser mantido e o que deve ser melhorado na unidade. O líder deveria separar os assuntos em vários grupos: o que não vai ser mudado (e porque não); o que pode ser mudado (e porque); o que será mudado imedia-

tamente e o que irá exigir um esforço a longo prazo.

Dê um retorno ao *feedback* recebido dos subordinados. Comunique quando implementar uma de suas idéias, e como a mesma tem auxiliado no melhoramento da unidade. Ouvir e empregar as sugestões dos seus subordinados reforçam a estrutura de confiança e respeito mútuo. Um bom líder tem a confiança e coragem de ser humilde, ouvir os outros, dar o exemplo e estimular a discordância e intercâmbio saudável de idéias.

Invista no Futuro: Seja um Mentor

Você, em algum momento, considerou retribuir a um mentor? Por acaso, já se sentiu sem capacidades a tentá-lo? Se a resposta for sim, é simplesmente porque não pode devolver ao mentor o que o mesmo lhe deu, além disso, os verdadeiros mentores não esperam pagamento. O que eles desejam é que você se converta em um mentor para outra pessoa e assim faça uma diferença na vida de outro. Ser mentor significa perpetuar a excelência profissional. Os parágrafos seguintes detalham algumas idéias que aprendi de grandes líderes.

Aconselhamento. Encontre tempo uma vez por mês para sentar e conversar com seus subordinados. Caso não goste do ambiente do escritório, faça isso durante o almoço ou durante seu treinamento físico. Ao invés de fornecer diretamente uma crítica, converse. Reafirme suas diretrizes, áreas de interesse e aborde, assuntos falados na última conversação. Pergunte ao soldado que está sendo aconselhado, o que considera seus pontos fortes e fracos, e a seguir organizem uma estratégia para que possa manter ou melhorar sua *performance*. Interrompa sempre que for necessário, faça perguntas que induzam ao pensamento e ajude o soldado a partilhar suas idéias. Anote os pontos fortes e fracos e as estratégias abordadas; estabeleça meios para monitorar a sua implementação e as use como um trampolim para a próxima seção. Como comandante você também deveria auxiliá-lo com o aconselhamento de carreira. Os soldados ficam satisfeitos quando os comandantes estão trabalhando em seu benefício, procurando adaptar idéias e opções que sejam compensadoras. No fim da seção, peça ao soldado um opinião de como você poderá melhorar como comandante, como você poderá fazer para que o trabalho de seus subordinados não apresente percalços e o que você pode fazer para ajudá-lo a atingir suas expectativas de trabalho. Anote isso também e use na próxima seção, para acompanhar o seu melhoramento como comandante. Essa técnica exige humildade, porém é eficaz.

Desenvolvimento profissional. Sem dúvida a unidade possui programas para o desenvolvimento profissional, mas desenvolva o seu próprio. Marque um dia por semana para sair para almoçar e debater um artigo



Departamento de Defesa

ou idéia de relevância profissional. Discuta problemas táticos. Use a oportunidade para aprimorar o intelecto. Troque idéias, debata ou trabalhe junto para descobrir a melhor forma de implementar soluções. Possuir uma profundidade intelectual e coragem auxilia as pessoas superar a incerteza e a complexidade. Ter um programa de desenvolvimento profissional demonstra o seu interesse na formação de líderes e nas pessoas com quem trabalha.

Ser um mentor toma tempo e trabalho. Por parecer diletantismo, ser mentor é uma das primeiras opções a ser eliminada com respeito a outras atividades, tarefas, reuniões, projetos, etc. Se você possui apenas uma visão a curto prazo, essa prática parece ser bom senso. Mas, com o tempo, orientar as pessoas ajudará à organização ter mais importância. Mostrar para alguém que você realmente se importa com ele e gastar seu tempo demonstra que essa pessoa é um membro importante do grupo. Servir de mentor dá um sentido de satisfação para as duas pessoas. Poucas coisas oferecem mais prazer do que ver alguém que você ajudou ser bem-sucedido.

Demonstre o seu Interesse

Preocupar-se por algo ou alguém é por si só importante. Essa ação se manifesta por um sem-número de formas, inclusive a de oferecer treinamento de alta qualidade, bom equipamento e uma boa qualidade de vida

para os soldados e suas famílias, que são necessidades básicas. Ser mentor de soldados significa conhecer a eles e suas famílias como pessoas; possibilitar que freqüentem escolas e dar-lhes tempo e oportunidades para que participem de eventos familiares e que possam cuidar de necessidades pessoais. Isso nos afeta de perto. Demonstrar que nos preocupamos por eles como pessoas em vez de como empregados ou recursos humanos é de suma importância.

A maioria dos bons líderes tem boa memória para lembrar nomes. Não precisam trazer consigo anotações para abordar as realizações dos seus soldados nas ocasiões de promoções, premiações ou em suas despedidas. Os bons líderes visitam parentes de soldados que se encontram hospitalizados e escrevem cartas aos mesmos explicando porque o soldado recebeu tal promoção ou prêmio e porque são valiosos para a unidade e o Exército. Quando os líderes demonstram que realmente se importam com alguma coisa ou com alguém criam fortes laços de confiança e respeito. Os soldados e suas famílias terão a certeza que o líder se preocupa por eles. Se o soldado for para a guerra, seus familiares saberão que será bem liderado e que alguém se preocupará por ele e não será tratado apenas como mais um objeto.

Preocupar-se com os outros exige tempo e esforço, mas de qualquer forma tudo que vale a pena exige tempo e esforço. Portanto, use o seu tempo e faça o esforço



Departamento de Defesa

para mostrar aos outros que são membros valiosos da equipe.

Trate as Pessoas com Respeito

O respeito começa com a convicção de que todos os membros da raça humana são criados iguais apesar das diferenças em aparência, aptidão e talento. Nenhum grupo em particular é superior ao outro. Aqueles que compreendem isto entendem o absurdo do racismo, machismo e outras ideologias e fobias que procuram reduzir certos grupos a padrões de vida inferior. As pessoas que acreditam na igualdade fundamental vêem todas as pessoas como seres humanos. Eles vêem o interior mais do que a cor da pele. Eles enxergam o grande potencial de cada indivíduo.

O respeito profissional exige que reconheçamos e valorizemos a contribuição especial de cada pessoa na organização. Certamente algumas pessoas, devido aos seus talentos e dedicação, contribuem mais que outras menos aptas ou menos motivadas. Os líderes devem compreender a distinção entre o respeito profissional e o pessoal. As pessoas que agregam valor à organização merecem e ganham mais respeito profissional.

Para tratar as pessoas com respeito é necessário fazelas cientes dos seus fracassos em alcançar os padrões do Exército. Não corrigir um erro ou uma deficiência

envia uma mensagem sutil que o indivíduo não merece nosso tempo porque é incapaz de alcançar os padrões estabelecidos ou não é o suficientemente importante para que nos preocupemos com ele.

O respeito e o cuidado complementam-se. Quando demonstramos aos nossos soldados que eles são importantes, demonstramos nosso respeito com nossas ações, bem como também os ajudamos a crescer pessoal e profissionalmente. Como disse uma vez o filósofo alemão Goethe: “Trate um homem assim como ele é, e ele continuará sendo o mesmo. Trate-o como ele pode ser e deve ser e ele se converterá no que pode e deve ser”.⁴

As pessoas desejam ser tratadas com respeito, como seres humanos e como contribuintes da unidade. Desejam saber se suas contribuições são significativas e importantes. Quando sabem que estão contribuindo para o bem comum se sentem realizadas.

Faça por Merecer a Confiança

A base de cada relação saudável é a confiança. As relações, em geral, fracassam devido a um abuso, real ou imaginário, da confiança. Assim como ganha o respeito profissional, um líder deve ganhar a confiança dos soldados. Os bons líderes são merecedores de confiança. Possuem bom caráter e capacidade

profissional. Criam metas significativas que geram entusiasmo e oferecem, além disso, planos coerentes para alcançar as referidas metas. Tomam decisões sólidas e oportunas, estabelecem um exemplo a ser seguido, incentivam aos demais a melhorar assim como se preocupam pelos outros e os tratam com respeito. Fazem o que é correto.

A confiança mútua fomenta a iniciativa e desenvolve um sentido maior de responsabilidade. As pessoas que têm confiança mútua compartilham um vínculo de fé e compreensão. Os líderes que confiam em seus subordinados podem afrouxar as rédeas e deixar livre a criatividade. A confiança mútua na capacidade, disciplina, caráter e juízo é um quesito para a iniciativa independente.

A confiança, que é a base do moral, é o primeiro princípio de liderança e o vínculo que mantém a organização unida. A confiança é o gênese da fé em si mesmo, em seus companheiros, em seus líderes e em sua unidade. Os melhores líderes empregam o princípio da confiança para guiar suas ações e decisões. Os melhores líderes empregam o princípio da confiança para guiar suas ações e decisões. Os líderes merecedores da confiança criam unidades de alto rendimento e com um alto moral.

Deixe um Legado de Excelência

Os grandes líderes deixam um legado de excelência para a unidade ao criar sistemas eficazes convincentes, deixando-os com a unidade depois de sua partida. A verdadeira prova da excelência dos referidos sistemas surge quando o sucessor chega. Se ele compreende a lógica e a eficácia dos sistemas deixados pelo líder anterior e continua a empregá-los, o líder anterior teve êxito. Sistemas eficazes mantêm a previsibilidade e o equilíbrio e como os melhores sistemas não dependem da personalidade do líder, as unidades podem continuar a empregá-los depois de cada mudança de líder. Uma unidade com um sistema sólido pode manter a excelência por muito tempo.

Ainda de maior importância, os grandes líderes deixam um legado nos corações, mentes e almas das

pessoas que lideram. Neste sentido, existem três tipos de líderes. Os primeiros são os que não têm nem nome nem rosto e que esquecemos rapidamente porque não causaram nenhum impacto em nossas vidas. Outros líderes são lembrados porque não eram merecedores da confiança, não tratavam as pessoas com respeito e não se preocupavam com nada. Lembramo-nos deles porque eram tão ruins que seus exemplos negativos estão gravados em nossas mentes como um modelo que desejamos evitar. Finalmente, existem aqueles líderes excepcionais que sempre recordaremos pelo duradouro efeito positivo que terão sobre nós. Recordamos os excelentes exemplos que estabeleceram; lembramos aquilo que nos ensinaram. Logo lembramos os seus rostos, nomes e o profundo efeito que tiveram em nossas vidas. Eram merecedores da nossa confiança, ganharam o nosso respeito e autenticamente preocupavam-se conosco. Seu legado é o exemplo da excelência que nos formou. Tocaram nossas almas e nunca pediram nada em troca. Personificavam o que significa ser um líder.

Muitos líderes obtêm grandes resultados, mas sua obtenção não é prova de uma grande liderança. Existem no Exército muitas pessoas que podem obter resultados. São comuns. Não obstante, para o grande líder, os grandes resultados são meramente uma consequência de fazer com que os demais produzam melhor. Tais líderes são tesouros pessoais e nacionais, portanto devem ser cultivados. **MR**

Referências

1. General Bruce C. Clarke, citado no *The Military Quotation Book*, editado por James Charlton (Nova York: St. Martin's Press, 2002), p.134.
2. Rudyard Kipling, *Gunga Din and Other Favorite Poems* (Nova York: Dover Publications), 1990.
3. Ver John R. Brandt, "Brandt On Leadership — Creativity's True Costs," acessível na Internet no endereço: <<http://www.industryweek.com/Columns/asp/columns.asp?ColumnId=855>>
4. Ver Johann Wolfgang von Goethe, acessível na Internet: <<http://gladstone.uoregon.edu/~mlewis/q-goethe.html>>

O Tenente-Coronel Christopher D. Kolenda é o Comandante do Destacamento de Retaguarda da 1ª Divisão de Infantaria. Ele foi selecionado para o cargo de Comandante do 1º Regimento da 4ª Divisão de Cavalaria dos EUA. Possui os títulos de Bacharel em História da Diplomacia Estratégica pela Academia Militar dos EUA e o de Mestre em História Européia pela University of Wisconsin. Coursou ainda a Escola de Comando e Estado-Maior Naval e a Escola de Guerra Naval em Newport em Rhode Island, concluiu o Curso Avançado para Oficiais de Blindados na ECEME/EUA. Serviu em várias funções de comando e estado-maior: S3 no 2º Regimento de Cavalaria Blindada e S3 de Esquadrão no Regimento de Cavalaria Blindada no Forte Polk, Louisiana; Professor Assistente de História na Academia Militar dos EUA e Comandante do Esquadrão de Cavalaria, Tropa A, I-7 Cavalaria no Forte Hood, Texas. Foi co-autor e editor do livro Leadership: The Warrior's Art.